

III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



A CULTURA ORGANIZACIONAL E O CONTROLE GERENCIAL EM AGÊNCIAS DE TURISMO EM CAMPO GRANDE – MS

Elisângela Ribeiro Felizardo de Souza,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
elisangelaribeirofelizardo@gmail.com

Maurílio Barbosa de Oliveira da Silva,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
barbosamaurilio@hotmail.com

Milton Augusto Pasquotto Mariani,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
miltmari@terra.com.br

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar a influência da Cultura Organizacional como fator contingencial nos processos de controle gerencial de agências de turismo de Campo Grande - MS. Para este processo realizou-se uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturadas tendo como estratégia de pesquisa um estudo de casos múltiplos. Observou-se através dos resultados que a cultura organizacional das empresas tem papel significativo em seu processo de gestão, direcionando a organização na escolha de seus artefatos de controle.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Turismo; Controle Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a globalização e a evolução tecnológica, de forma dinâmica e interativa, proporcionam ao sujeito o acesso aos diversos recursos culturais, às experiências e aos bens materiais disponibilizados na civilização. Considerando o cenário dos últimos anos, marcado pelo aumento do consumo e por maior acesso a informações, a aproximação entre o consumidor e o mercado em geral tem sido potencializada, incluindo aí o setor de serviços do qual o turismo faz parte.

Conforme a Cartilha do Panorama turístico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2017), o Brasil é uma das dez maiores economias de turismo do mundo, tendo evoluído muito nos últimos anos. O setor é responsável por, aproximadamente, 3,6% do PIB brasileiro, gerando mais de 2 milhões de empregos diretos e indiretos. Verifica-se que entender o que é turismo, sua história e características se faz necessário, já que esta atividade interfere ativamente em diversos setores da economia, bem como na valorização cultural das regiões que a exploram.

Existe uma grande variedade de empresas atuantes no ramo do turismo, que possui ampla ramificação desde agências de viagens, hotéis e restaurantes até museus, casas de shows etc. Estas empresas estão incluídas em uma pesquisa do Sebrae (2016), que, através de uma análise em empresas criadas em 2012, revelou que um percentual expressivo das empresas, 23,4% (considerando todos os segmentos), fecharam suas portas apenas dois anos após sua abertura, em Mato Grosso do Sul essa taxa de mortalidade foi de 21%. De acordo com a pesquisa realizada os seguintes fatores influenciam na sobrevivência ou mortalidade das empresas: planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do empreendedor. Dessa taxa de mortalidade a maioria das empresas se enquadram como micro ou pequenas empresas e um dos fatores que podem levar ao encerramento das atividades das PMEs são as falhas e falta de conhecimentos gerenciais, conforme De Paula (2010).

O objeto de estudo desta pesquisa são agências de viagens e turismo estabelecidas na cidade de Campo Grande – MS, este tipo de empresa enfrenta, além dos desafios comuns a todas as empresas (como a oscilação da economia), o desafio caracterizado pela cultura digital advinda da modernização, que proporciona ao sujeito o acesso ao mundo através de um simples

celular com internet, pois com ele o indivíduo torna-se independente de intermediação de alguns serviços. Busca-se, portanto, analisar como se dá a Cultura Organizacional e sua influência no Controle Gerencial em agências de turismo de Campo Grande - MS.

Soares Silva e Fonseca (2007) desenvolveram um estudo de caso em uma organização militar prestadora de serviços, através da análise detalhada do desenho do sistema de controle gerencial, com o objetivo de descrever como a ênfase dada ao fortalecimento da cultura organizacional baseada na qualidade atuou no mecanismo de controle na adoção do contrato de gestão desta organização. Nos resultados percebeu-se que os mecanismos de controle utilizados eram baseados na identificação dos membros da organização com a cultura organizacional, e que o sistema de controle aponta uma cultura orientada para a excelência, voltada a cumprir as metas propostas no contrato de gestão.

Destarte, esta pesquisa justifica-se pela escassez de trabalhos que abrangem este tema, principalmente no setor do turismo, setor este pouco explorado em pesquisas científicas no que tange a análise simultânea dos processos de gestão e cultura organizacional das empresas pertencentes ao ramo. A importância desta pesquisa para o setor contábil se deve ao fato de que análises qualitativas envolvendo a cultura organizacional das empresas são necessárias para ajudar a entender o controle e ajudar na mudança de paradigma das pessoas envolvidas na gestão das empresas acerca da importância do controle.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas as abordagens basilares utilizadas para fundamentar este trabalho, que foi dividido em três pilares: Turismo; Cultura Organizacional e Controle Gerencial.

2.1 TURISMO E AGÊNCIAS DE VIAGEM

Montaner Montejano (2001) define Turismo como sendo a teoria e a prática de todas as atividades relacionadas com a prestação de serviços e o atendimento das necessidades do turista. Explana ainda que turismo é o conjunto de técnicas baseadas em princípios científicos com a finalidade de prestar serviços aos turistas ou excursionistas. Nesta visão, temos a característica prestativa do turismo, onde suprir as necessidades do turista e até mesmo garantir que elas

existam é a engrenagem deste setor.

A indústria turística possui como característica uma grande complexidade devido sua composição e os diferentes setores econômicos envolvidos no seu desenvolvimento. O setor contribui para a geração de Valor Agregado Bruto (VAB) na região receptora através “da geração de emprego e renda, entradas de divisas que ajudam a equilibrar a balança de pagamentos, o aumento de impostos públicos e o aquecimento da atividade empresarial”. (OMT 2001, pg. 10)

Este setor envolve empresas dos mais variados segmentos, como hotéis, agências de viagens, restaurantes, parques, lojas etc. As agências de viagens e turismo, objeto de estudo desta pesquisa, são definidas por Tomelin (2001) como ícones principais na distribuição dos produtos até o consumidor final, pois atuam como intermediárias e distribuidoras na prestação de serviços entre a oferta (empresas) e a demanda (turistas). Na visão do autor as agências caracterizam-se como componentes do setor de viagens que se preocupam com a atividade pelo tipo de segmento responsável pelo atendimento das necessidades finais dos turistas.

A oferta de agências de turismo no estado de Mato Grosso do Sul, de acordo com o Cadastur (Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos do MTur) está concentrada na região denominada Caminho dos Ipês, da qual faz parte a cidade de Campo Grande, que abriga a maior parte das agências, 61% de um total de 339 agências no estado, e em segundo lugar a cidade de Bonito com 11%, que também ocupa a posição de principal destino turístico do estado, com 41% dos turistas.

Angelo (2012) cita o avanço da tecnologia da informação e a globalização como um novo contexto mundial que transformou o turismo de um setor com enfoque local para uma indústria global, a partir da década de 90. Com isso a competitividade no setor exige que os profissionais sejam especializados e flexíveis, tenham amplos conhecimentos e sejam capazes de adaptar-se a dinâmica mundial, pois esta segmentação do mercado está cada vez mais abrangente, de acordo com a autora.

Existe uma preocupação crescente no setor por conta do desenvolvimento tecnológico e maior acesso do turista aos meios de comunicação, pois atualmente vive-se um processo histórico em que a maioria das pessoas se encontram conectadas a uma rede de internet e essa cultura digital possibilita de maneira dinâmica um maior acesso a informação e comunicação entre sujeitos e objetos.

Dentro deste enfoque pode-se observar que está inserido a importância do processo de

gestão para o desenvolvimento da atividade. Tomelin (2001) salienta a importância do controle para o bom desenvolvimento de uma empresa neste setor, segundo o mesmo, estas empresas atuam como intermediárias entre a demanda e a oferta para fins turísticos e comerciais, logo espera-se que sejam bem estruturadas e funcionalmente organizadas.

A questão norteadora que esta pesquisa procura responder é se a Cultura Organizacional desse tipo de organização influencia no tipo de controle utilizado por ela. Portanto faz-se necessário entender o que é e como se dá a Cultura Organizacional de uma empresa e posteriormente conhecer o conceito de Controle Gerencial e as teorias explicativas sobre as formas de apresentação de controle existentes.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Inicialmente é cabível evidenciar o conceito de cultura geral e posteriormente entrar no âmbito organizacional para que se possa compreender as convergências entre os dois âmbitos. Em uma perspectiva geral a cultura está relacionada ao contexto histórico e social de um grupo, fazendo-o se distinguir de outros grupos com culturas próprias. Geertz (1989) discorre sobre a pluralidade de conceitos existentes sobre cultura e alerta sobre a necessidade de se escolher uma direção a percorrer. Por sua vez o autor se utiliza de uma metáfora para definir cultura:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 1989, pg. 4)

Na visão de Hofstede (1991) a cultura seria a programação coletiva dos espíritos que distingue os membros de um grupo humano de outro. Trazendo essa visão para o mundo corporativo passamos a entender as organizações como um todo e seus segmentos como partes diferentes do todo, assim cada segmento contribui para a formação da linha de valores e objetivos a serem seguidos por elas.

Schein (1975, pg. 10) observa que “da mesma forma que as sociedades desenvolvem uma estrutura social, leis, tradições e cultura como uma maneira de se estabilizarem, também as organizações desenvolvem e precisam conservar sua estrutura e cultura”. Com isso o autor contribui para este processo de trazer o conceito de cultura para as organizações, referindo-se

então a figura da Cultura Organizacional. Nessa ótica muitos estudos têm surgido com o objetivo de compreender características organizacionais comparativamente com traços específicos da cultura do brasileiro, observam que mesmo com a pluralidade cultural existente no país existem pressupostos básicos que leva cada indivíduo a se reconhecer como brasileiro, como parte do inconsciente que forma uma identidade social. (FREITAS A., 1997).

O estudo da Cultura Organizacional ao longo do tempo tem sido um desafio para os pesquisadores no sentido de encontrar um caminho metodológico a seguir. Muitas são as propostas de diagnósticos de clima organizacional a serem observadas e os elementos que compõe a cultura da organização formam uma gama de opções para estudos antropológicos e de significados (FLEURY, 1996). Desse conjunto de propostas conceituais faz-se necessário observar alguns conceitos clássicos norteadores para o bom entendimento do assunto, conforme é apresentado adiante.

Dias (2008) lista características da cultura e esclarece:

[...] os hábitos, costumes, formas de convivências, crenças, pressuposições, entre outros elementos que constituem o que denominamos cultura. As pessoas, ao se envolverem com uma organização, assumem também seus valores e crenças, que passam a ser compartilhados. Esses valores e crenças, que passam a ser compartilhados entre os membros da organização, é o que denominamos cultura organizacional. (DIAS, 2008, pg. 202)

Dessa forma o autor faz uma ligação entre o conceito de cultura geral para explicar o conceito de Cultura Organizacional contribuindo para o esclarecimento do que vem a ser as características de cultura. Dentro deste enfoque teórico pode-se estudar a cultura organizacional embasando-se comparativamente as culturas dos grupos sociais, pois de certo modo o contexto organizacional é necessariamente coletivo.

Quanto a interpretação da cultura Morgan (2002, pg. 162) afirma que a mesma já não pode ser vista como uma simples variável, “ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem”. A mesma autora faz uma análise crítica sobre como entendemos as organizações, trazendo a figura da organização como a representação de uma realidade compartilhada: “as organizações são realidades socialmente construídas que estão tanto nas mentes dos membros quanto nas estruturas, regras e relações concretas”. (MORGAN, 2002, pg. 163)

Dentre os elementos que compõem a cultura organizacional Robbins (2005) listou: as

estórias (narrativas compartilhadas na organização como explicação para as práticas e costumes); os rituais (sequências contínuas de atividades que expressam e reforçam os valores); os símbolos (espaço físico, recursos disponíveis que refletem uma conduta a ser seguida); as linguagens (servem como identificação dos membros, preservação da cultura e mecanismo de transmissão da cultura a novos membros).

Schein (2009) caracteriza a Cultura Organizacional através de um conceito estrutural em três níveis, a saber: Artefatos (estruturas e processos organizacionais visíveis); Valores (estratégias, objetivos e filosofias); e Pressupostos (que se referem a crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes). De acordo com o autor, a cultura de um grupo pode ser um padrão de suposições básicas compartilhadas, aprendidas a medida em que solucionavam problemas de adaptação externa e de integração interna, tendo funcionado bem o suficiente para ser repassado aos novos membros.

Fleury (1996) aponta o processo de socialização de novos membros como crucial para a reprodução do universo simbólico, conforme a autora é através das estratégias de integração do novo membro (programas de treinamento e integração) que os valores e comportamentos dele e da organização são incorporados. Porém, neste processo, Johan (2004) percebe uma possível distorção da cultura organizacional com a integração dos novos membros, citando a possibilidade de criação de subculturas, que são consideradas pelo autor como ponto fraco da Cultura Organizacional.

Quando se fala de agências de turismo trata-se do setor de prestação de serviços, componente do setor terciário da economia, pois, como visto anteriormente, elas atuam na prestação de serviços de apoio ao turista. Neste setor, especialmente, a maior riqueza da organização são seus membros, pois é da força de trabalho que advém todos os recursos. Assim observa-se a influência e importância do capital humano sobre o desempenho organizacional. A figura do capital humano é caracterizada por Lopes-Ruiz (2004):

[...] Argumentaremos, portanto, que o “humano”, um conjunto de capacidades, destrezas e aptidões próprias dos homens, adquire valor de mercado e se apresenta como forma de capital – entendido como uma soma de valores de troca que serve de base real a uma empresa capitalista (LOPES-RUIZ, 2004, p. 189, 190).

O autor menciona que as capacidades e aptidões próprias do homem adquirem valor de mercado, formando assim o capital humano e relaciona a valorização do capital humano em

função do avanço do capitalismo (LOPES-RUIZ, 2004). Considerando a evolução da sociedade, marcada pela globalização, aumento populacional e consequente aumento do consumo, pode-se verificar a coerência dessa afirmativa.

2.3 CONTROLE GERENCIAL

O controle gerencial dentro de uma organização é tão importante quanto seus insumos, funcionários, capital de giro e demais investimentos, pois sem o devido controle tudo o que foi investido pode se perder. Cada empresa tem sistemas de gestão conforme sua missão, visão e cultura. Segundo Frezatti et al (2009, p. 48) o modelo de gestão é a maneira própria e única de cada empresa administrar os negócios, mesmo quando não formalizada se torna visível a partir do desenvolvimento das ações dos controladores e gestores e está presente por trás dessas ações, crenças, valores e sentimentos, direcionando a entidade.

O controle é entendido como uma etapa do processo de gestão capaz de avaliar o grau de aderência entre os planos e sua execução, analisar desvios de forma a identificar suas causas e direcionar ações corretivas inclusive em cenários futuros, sendo esta etapa continua e recorrente visando alcançar os objetivos propostos (PELEIAS, 2002). Nesse enfoque Atkinson et al (2000) esclarecem que não é possível a existência de um sistema padrão de contabilidade gerencial para todas as empresas, pois este deve ser esboçado considerando o contexto no qual será utilizado. Entrando no âmbito do controle gerencial invoca-se um discurso ontológico acerca da definição de contabilidade como ciência para entender o contexto no qual o controle gerencial está inserido.

Segundo Iudícibus (1998) a Contabilidade Gerencial pode ser entendida, em suma, como um enfoque especial conferido às técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e estudados na Contabilidade Financeira, Contabilidade de Custos, análise financeira e de balanços (etc.), porém numa perspectiva diferente, de forma detalhista e analítica, com uma forma de apresentação e classificação diferenciada de modo a auxiliar os gerentes das entidades em seus processos decisórios.

Soutes (2006) utiliza a expressão artefatos para se referir aos instrumentos gerenciais que são utilizados pela Contabilidade Gerencial. De acordo com Soutes (2006, pg. 9), artefatos constituem “[...] atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão e métodos de avaliação ou sistemas no exercício de funções, o que propicia

uma maior qualidade na gestão das empresas”. O trabalho de Anthony (1965) trouxe uma contribuição significativa para estudos no âmbito de controle gerencial, de acordo com o autor o controle de gestão seria o processo através do qual os gestores garantem a utilização dos recursos de forma eficaz e eficiente na busca pela satisfação dos objetivos organizacionais.

Conforme Da Silva Faia, Milan e Gomes (2013) a avaliação do controle gerencial de uma entidade pode se dar através de diversas abordagens, como a abordagem contingencial que analisa as variáveis que cercam a empresa como: tamanho, nível tecnológico, concorrência, etc.; a abordagem de relação humana; a abordagem política (relações de poderes internas e externas); e a abordagem cultural (valores e crenças gerados pelo sistema de controle).

Para o desenvolvimento desta pesquisa optou-se por avaliar os tipos de controle existentes nas empresas pesquisadas sob a ótica da Teoria da Contingência, mais precisamente observando o fator contingencial Cultura Organizacional, considerando que estas empresas estão inseridas em um setor muito influenciado por diversos fatores que direcionam seus processos. Ressalte-se que não é objetivo desta pesquisa explorar todos os fatores contingenciais existentes, primeiro para evitar que as entrevistas se tornassem muito extensas e segundo porque o fator contingencial escolhido reflete a ideia central do trabalho, que procura analisar como se dá a Cultura Organizacional e sua influência no Controle Gerencial nas empresas pesquisadas.

Conforme Stonner & Freeman (1985), os fatores contingenciais (tecnologia, estrutura, ambiente, estratégia, etc.) direcionam a tomada de decisão e fazem com que a organização busque o equilíbrio diante desses fatores influenciadores promovendo sua autorregulação, como um processo de homeostase. Neste enfoque o desígnio base da teoria de contingência é compreender e explicar as relações entre as mudanças ocorridas no contexto interno e externo das empresas e os diversos fatores ambientais existentes (BRANDT, 2010). Entende-se, portanto, que o foco da análise das organizações sob a ótica da teoria da contingência é a identificação de quais fatores interferem na organização a ponto de estabelecer uma mudança estrutural para estar em consonância com tais fatores, promovendo uma adaptação da organização ao ambiente como um todo.

Na visão de Hofstede *et al* (1991) a cultura organizacional como fator contingencial adquiriu um patamar tal qual o da estrutura, enquanto modelo de gestão e estratégia. Este fator, cuja definição já exploramos bem, pode ser também percebido na forma como as empresas se apresentam no mercado e se posicionam frente a concorrência (DE OLIVEIRA, 2009). Para

Crozatti (1998, pg. 2) faz-se necessário que “as crenças e valores culturais da organização sejam movimentados juntamente com os processos, em busca de uma congruência com os valores externos”.

3 METODOLOGIA

O plano de pesquisa adotado foi um estudo qualitativo do tipo exploratório, que segundo Richardson (1985) é utilizado quando não se tem informação sobre o tema e se deseja conhecer o fenômeno. Nessa pesquisa procurou-se fazer um estudo exploratório da Cultura Organizacional e do Controle Gerencial de algumas empresas do ramo de agências de viagens na cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul, logo a presente pesquisa requereu uma metodologia que articulasse a teoria e prática.

No campo das ciências sociais, onde este estudo está inserido, é comum a utilização da abordagem qualitativa de pesquisa, por se tratar de fenômenos complexos e subjetivos. Nesta pesquisa, a observação da cultura organizacional da empresa requiere o envolvimento com pessoas tornando o lado humano da organização parte fundamental do estudo e no âmbito do controle gerencial tem-se a necessidade de avaliar a importância da utilização de ferramentas de gestão para o proprietário/gestor, ou seja, sua percepção sobre isso.

Em pesquisas qualitativas a ideia é selecionar propositalmente participantes, locais ou documentos a serem analisados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa, diferente da pesquisa quantitativa que envolve amostragem aleatória ou seleção de grande número de participantes ou locais (CRESWELL, 2010).

Foi utilizada a estratégia de pesquisa estudo de casos, que surge da necessidade de entender fenômenos sociais complexos e permite que os investigadores foquem em um caso e retenham uma perspectiva holística do mundo real, como por exemplo o comportamento de pequenos grupos (YIN, 2010). Este é um método abrangente que envolve o planejamento, a coleta e a análise de dados, onde é possível incluir tanto estudo de casos únicos quanto de múltiplos casos e pode ser utilizado tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas (YIN, 2001). Nesta visão a presente pesquisa seria entendida como estudo de múltiplos casos, por se tratar de mais de uma empresa analisada.

Conforme Angelo (2012), esta estratégia de pesquisa focaliza a compreensão da dinâmica presente em determinado local, podendo-se utilizar uma combinação de métodos de

coleta de dados (arquivos, entrevistas, questionários, observações) resultando em múltiplas fontes de evidências. A autora cita ainda que esta é uma abordagem muito utilizada na área do turismo, “pois favorece a interpretação de um foco específico de análise”. (ANGELO, 2012 pg.172)

O tipo de entrevista escolhido baseou-se na necessidade de colher informações acerca de eventos passados como a história das empresas, tratando-se assim de dados subjetivos e da percepção do entrevistado acerca de algumas questões, por isso o tipo de entrevista adequado foi entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas são organizadas com questões abertas e fechadas, através das quais o pesquisador pode abordar aspectos relevantes para suas indagações, agindo assim como protagonista da pesquisa, ele pode também enfatizar aspectos não considerados nas questões. (ANGELO, 2012)

A investigação acerca da Cultura Organizacional e do Controle Gerencial de uma empresa é um processo complexo que demanda a interação com pessoas, pois quando se trata de cultura entra-se em um âmbito de informações sociais, que não estão necessariamente escritas ou contidas em algum manual. Neste caso o descobrimento destas características se dá por meio de depoimentos das pessoas envolvidas na organização, nesta pesquisa os dados foram coletados através de entrevistas com os proprietários/gestores das empresas pesquisadas.

Nesta pesquisa as entrevistas foram de forma presencial com apenas um entrevistado em cada caso, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado e foi gravada com a permissão dos participantes, os quais assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido. A seleção dos entrevistados que fizeram parte da pesquisa foi um passo muito importante para o sucesso da investigação, pois esta fase interfere na qualidade das informações adquiridas e na compreensão do problema definido. Os critérios de escolha e a representatividade de cada participante constitui o primeiro grande problema de pesquisa, após essa fase os próximos ajustes a serem elaborados dependem das questões postuladas pelos sujeitos (ANGELO, 2012).

A pesquisa realizou-se na cidade de Campo Grande - MS em agências de turismo cadastradas na ABAV-MS (Associação Brasileira de Agências de viagens), a ABAV é a maior entidade representativa dos interesses das agências de viagens e atua oferecendo um suporte especializado para as empresas associadas. A escolha das agências foi aleatória, mas baseou-se na diversidade de serviços que este setor pode oferecer, dessa forma foram escolhidas 3 agências: uma agência especializada no turismo receptivo na região do pantanal e regiões próximas, outra especializada no turismo emissivo e outra que atua de forma mais ampla

oferecendo tanto pacotes de viagens como possibilidade de franquia e cursos profissionalizantes na área.

Para análise dos dados coletados nos empreendimentos foram consideradas as variáveis que interferem na gestão dessas empresas. No âmbito da Cultura Organizacional: Analisou-se o teor e o processo de socialização de novos membros; as respostas a incidentes críticos da história da organização; as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura; buscou-se explorar e analisar as observações e descobertas durante as entrevistas, com base nos fundamentos teóricos de Fleury (1996). Na parte de Controle Gerencial, a análise do tipo de controle existente se deu também através das respostas acerca do tipo de controle utilizado pelas empresas embasado nas teorias explicativas do controle gerencial.

Além disso, recorreu-se a um software de análise textual, o *Iramuteq* (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), para tratamento dos dados. O *Iramuteq*, promove a fácil compreensão dos dados através da organização e distribuição do vocabulário de forma visualmente clara, como nos recursos que foram utilizados nesta pesquisa: a nuvem de palavras, a análise de similitude e os dendrogramas (Classificação Hierárquica Descendente - CHD) que correlacionam as palavras formando um esquema hierárquico de classes de palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As informações sobre a fundação das empresas, tempo de mercado, estrutura da equipe, escolha do campo de atuação bem como se há ou não limites de atuação no setor servem de resposta para identificação da cultura organizacional e do controle gerencial das mesmas, conforme foi observado nos resultados obtidos. Segue abaixo quadro resumo sobre ano de fundação e composição das equipes das três agências analisadas.

Quadro 1 - Informações sobre os participantes

Agência	Fundação	Composição da Equipe
A1	1979	10: 1 proprietário; 2 gestores; 4 funcionários e 3 prest. de serviço autônomos
A2	1992	5: 1 proprietário; 4 funcionários
A3	2013	18: 1 proprietário; 4 gestores; 8 funcionários e 5 franqueados

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas realizadas com os proprietários ocorreram em 04/2019 na sede das empresas e foram gravadas com a autorização dos mesmos. Através das entrevistas foi possível identificar a história das empresas no decorrer de suas existências, fase esta da pesquisa em que é possível verificar parte de como se dá a cultura organizacional da empresa e através disso analisar seus processos de controle gerencial. Após a realização das entrevistas, transcrição, conferência e processamento das mesmas pelo *software Iramuteq*, tem-se a seguir a análise dos resultados obtidos de acordo com o arcabouço teórico apresentado no capítulo 2.

O primeiro *output* produzido pelo *software Iramuteq* com os dados coletados, com o objetivo de facilitar a compreensão dos dados para os leitores, é a nuvem de palavras, apresentada na figura 1 a seguir. A nuvem de palavras agrupa as palavras e as organiza em função da frequência em que elas aparecem no texto, tornando as palavras chave graficamente e visualmente mais fáceis de identificar posicionando-as no centro da imagem e em maior tamanho (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Figura 1 - Nuvem de palavras dos comentários extraídos das entrevistas



Fonte: Dados da pesquisa processados com o uso do *Iramuteq*

O objetivo da nuvem de palavras é agrupar as palavras e destacar as utilizadas em maior frequência, deixando-as visualmente maiores que as demais. As entrevistas das três empresas participantes foram processadas ao mesmo tempo pelo software, considerando se tratar de

empresas do mesmo segmento que utilizam sistemas parecidos de gestão. Observa-se na imagem que algumas das palavras em destaque são: empresa, entender, pessoa trabalhar, viagem, hoje, funcionário, informação.

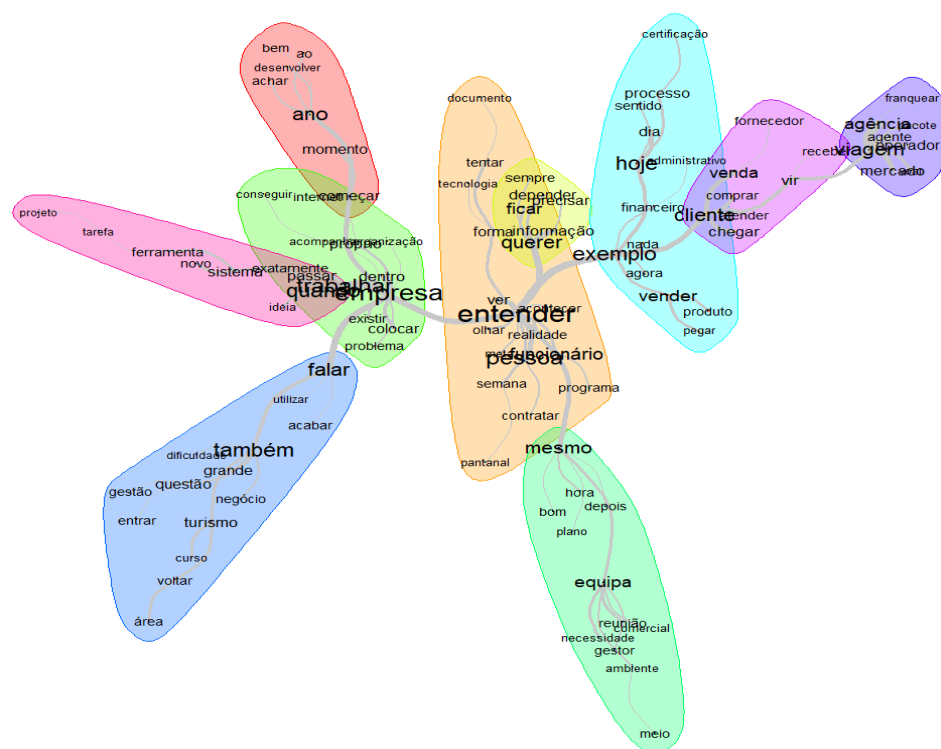
Analisando os dados das entrevistas e as palavras destacadas na nuvem de palavras verifica-se a importância da empresa para estes gestores pois com a frequência das palavras “empresa” e “pessoa” é possível observar o foco do processo de trabalho. Nas entrevistas verificou-se que os três proprietários estão envolvidos na rotina das empresas, acompanhando de perto. As palavras “trabalhar” e “informação” estão no mesmo contexto, refletem que neste ramo as empresas precisam de informação sobre o mercado para operar. As palavras “querer” e “ano” demonstram a comparação feita por um dos gestores sobre a história da agência e o momento atual, nas perguntas no âmbito de cultura organizacional, denotando orgulho sobre a trajetória da empresa e satisfação com o momento atual.

A palavra “ferramenta” também aparece com algum destaque e está relacionada com o artefato de Controle Gerencial utilizado pelas empresas, que possuem um *software* específico para a área como ferramenta gerencial. Neste contexto os gestores esclarecem que possuem total segurança nesta forma de controle escolhida e afirmam que conseguem acompanhar bem os resultados das empresas.

A mesma palavra também foi utilizada no contexto da entrevista sobre o nível de análise Cultura Organizacional nas perguntas relacionadas à unidade organizacional, sobre integração de novos membros. Como se observa no trecho a seguir retirado de uma entrevista, no processo de integração e treinamento do novo membro é ensinado a ele os processos e são apresentados os artefatos de controle: *“nas primeiras duas semanas são justamente de integração e de preparação para ele executar as tarefas, então a gente prepara a parte técnica de ensinar sistemas, de ensinar a parte de mexer nos... nas ferramentas de trabalho, que tem, e a gente vai desenvolvendo essas habilidades”*. Nesse enfoque verifica-se na empresa a orientação para as pessoas através do líder, conforme Robbins (2005) e dessa forma vai se moldando a cultura organizacional da mesma.

O segundo *output* produzido pelo *software Iramuteq* com os dados coletados é a Análise de similitude constante da figura 2, a seguir.

Figura 2 - Análise de similitude das palavras das entrevistas



Fonte: Dados da pesquisa processados com o uso do *Iramuteq*

Diferente da nuvem de palavras, na Análise de Similitude as palavras aparecem agrupadas em *clusters* de acordo com seu grau de aproximação dentro do texto. É possível identificar na imagem diferentes *clusters* de cores variadas que são ligados por uma linha de espessura diferente a cada vínculo. O objetivo do *software* com este tipo de análise é demonstrar as palavras que apareceram em grande frequência na nuvem de palavras junto com seu grupo de palavras afins, para que se verifique mais facilmente o contexto em que foram empregadas facilitando a análise qualitativa. (VANNI, 2017)

Observa-se através da Análise de similitude, no *cluster* no centro esquerdo, que as palavras “sistema” e “ferramenta” em destaque referem-se ao *software* utilizado pelas empresas para realizar o controle de seus processos operacionais, sendo nomeado pelos gestores de “ferramenta” e que serve para o controle gerencial e financeiro destas empresas. Observa-se então que este *cluster* envolve respostas referentes ao âmbito de controle gerencial da pesquisa. Nesse enfoque, através da teoria da contingência, observou-se nos dados informados pelos gestores que as empresas com o passar dos anos foram se adaptando às exigências do mercado e se modernizando quanto aos recursos tecnológicos para estar à frente no mercado. Como se observa neste trecho retirado de uma entrevista: “a tecnologia estava começando, nós fomos a

primeira agência (talvez) aqui do estado a comprar um computador e fazer as coisas computadorizadas”. E também neste trecho da entrevista da outra empresa: “até mesmo porque tudo evoluiu né, e muitas coisas, por exemplo no financeiro a gente fazia num Excel, entendeu? Era muito difícil assim”.

O fator contingencial que explica este comportamento de adaptação da organização é o fator Ambiente relacionado ao fator Tecnologia onde no caso trata-se de um ambiente dinâmico exigindo adaptação constante por parte da empresa em relação aos fatores tecnológicos. Em decorrência dessa adaptação tem-se o fator contingencial Estratégia, que no caso traduz a estratégia de busca do desenvolvimento tecnológico para atender a necessidade de organização dos processos da empresa em direção ao alcance dos objetivos. Observa-se melhor isso neste trecho de uma das entrevistas: *“o mercado, há dificuldades, tem altos e baixos então você tem que adaptar a empresa, você tem que adaptar o negócio”.*

A linha espessa que passa pela palavra “empresa” faz vínculo com outras palavras de outros *clusters* (quanto mais espessa a linha maior o vínculo), como o *cluster* da palavra “financeiro” e “cliente” demonstrando que estas palavras e seus respectivos *clusters* estão de alguma forma relacionadas. No trecho a seguir, coletado diretamente da entrevista, fica mais claro este vínculo: *“Nós temos um sistema que a gente controla tudo, desde a parte financeira né, (...) quando vem um novo cliente para a empresa, a gente fica sabendo qual funcionário que cadastrou, aquele novo cliente. ”*

Dendrogramas são tipos especiais de árvore de agrupamentos de dados que constrói uma hierarquia de grupos de dados, consiste em uma técnica que permite analisar os grupos de dados em diferentes níveis, sendo que cada nível dentro do dendrograma descreve um conjunto diferente de agrupamentos (METZ; MONARD, 2009). Na figura 3 observa-se o Dendrograma produzido através dos dados das entrevistas.

Figura 3 - Dendrograma das palavras das entrevistas



Fonte: Dados da pesquisa processados com o uso do *Iramuteq*

Observa-se através do dendrograma que as palavras contidas no *cluster* 1 estão em um contexto mais distante do *cluster* 4 e mais próximas do cluster 2. Os clusters formados no dendrograma refletem categorias de termos mais fortemente correlacionados e este resultado retirado do sistema (*output*) reforça as observações possibilitadas pela análise de similitude. Observa-se que o maior cluster, com 29,4% das ocorrências, refere-se ao atendimento que a empresa oferece ao cliente, que envolve a necessidade de informação e a utilização do sistema gerencial, o qual abrange a maior parte de operações realizadas pela mesma.

O cluster 4 está relacionado ao nível de análise Cultura organizacional e faz parte das respostas dos gestores no que diz respeito ao histórico da organização. Fleury (1996) salienta que conhecer o histórico da organização e em qual contexto político e econômico se deu seu momento de criação, propicia melhor compreensão de sua natureza, metas e objetivos. Através das falas dos entrevistados pode-se observar que ao longo da trajetória das empresas, enfrentou-se grandes desafios estruturais em decorrência da modernização dos processos no ramo. Um

deles relata que a empresa foi pioneira no uso de processos mais digitais, demonstrando assim a postura agressiva da empresa no nível dos artefatos, que conforme Schein (2009) está relacionado a estrutura e processos organizacionais visíveis.

A relação da postura inovadora da empresa frente aos desafios tecnológicos demonstra a essência da cultura organizacional da mesma que preza pela inovação e assunção de riscos, conforme Robbins (2005). Dessa forma observa-se a influência dessa cultura nos processos de controle, conforme pode-se verificar neste trecho retirado da entrevista: *“em 88/89 não era toda empresa que tinha computador e esse tipo de coisa, então a gente sempre prezou muito por organização, no sentido de organizar processos, eu acredito que é o que você mais está buscando, mas isso veio de uma forma natural, talvez não veio de uma forma pensada”*. Observa-se que faz parte da cultura da empresa desde o início a opção pela organização dos processos a fim de facilitar o controle e a gestão, dessa forma verifica-se o fator contingencial Cultura Organizacional interferindo na forma do Controle Gerencial da organização.

5 CONCLUSÕES

Considerando estas definições e observações, nota-se que a análise do Controle gerencial e da Cultura Organizacional das entidades, se valendo de informações fornecidas pelos sistemas gerenciais e pelo setor contábil e administrativo dessas entidades, é de essencial importância para o entendimento da situação econômico financeira e do desenvolvimento da atividade nas empresas participantes da pesquisa.

Pode-se compreender que o modelo de gestão da empresa, embasado na cultura organizacional e criado de acordo com a experiência de seus fundadores e gestores, pode interferir em seus resultados direcionando a mesma para o declínio ou progresso. Assim é preciso a existência de um artefato de controle gerencial para mensuração dos resultados e implantação de mudanças quando necessário, com este acompanhamento mais específico a empresa pode se colocar à frente de situações adversas direcionando suas ações e reações para um melhor resultado.

Este estudo pode contribuir também com os profissionais da área contábil através de uma reflexão acerca da influência da cultura organizacional nos processos escolhidos pela empresa para desenvolver e monitorar suas atividades, pois pode-se melhorar a forma de apresentação de uma obrigação ou processo para tornar-se mais inteligível e aceitável de acordo

III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



com a cultura da empresa. Espera-se que este estudo sirva de base para pesquisas futuras envolvendo a cultura organizacional e o controle gerencial de outras empresas, como sugestão de pesquisa tem-se as demais empresas pertencentes ao trade turístico, como hotéis e restaurantes.

REFERÊNCIAS

- ANGELO, Elis Regina Barbosa. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo** / Elis Regina Barbosa Angelo. - Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2012.
- ANTHONY, R. N., 1965. **Sistemas de Planejamento e Controle: Framework for Analysis**, Boston, Division de Pesquisa, Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de Harvard.
- ATKINSON, Anthony A. et al. tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Famá. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRANDT, Valnir Alberto. A contabilidade gerencial e sua relação com a teoria institucional e da teoria da contingência. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 9, n. 17, 2010.
- CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Revista Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**/ John W. Creswell; tradução Magda Lopes. - 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. **Caderno de estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.
- DA SILVA FAIA, Valter; MILAN, Joatan Bitencourt; GOMES, Josir Simeone. Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 97-118, 2013.
- DE OLIVEIRA, Everaldo Leonel; BEUREN, Ilse Maria. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n. 1, p. 33-49, 2009.
- DE PAULA, Simone dos Reis. O ciclo de vida das microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa/PR, 20 a 24/09/2010.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **Cultura e poder nas organizações**, v. 2, p. 15-27, 1996.
- FREITAS, AB de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional. Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 38-54, 1997
- FREZATTI, F., Rocha, W., Nascimento A. R. & Junqueira, E. (2009). **Controle Gerencial: Uma Abordagem da Contabilidade Gerencial no Contexto Econômico, Comportamental e Sociológico** (1ª. ed.). São Paulo: Atlas.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

HOFSTEDE, G. H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JOHAN, Silvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOPEZ RUIZ, Osvaldo Javier et al. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. 2004.

METZ, Jean; MONARD, Maria Carolina. **Clustering hierárquico: uma metodologia para auxiliar na interpretação dos clusters**. 2009.

MONTANER MONTEJANO, Jordi. **Estrutura do mercado turístico**/ Jordi Montaner Montejano; Tradução de Andrea Favano. 2 ed. São Paulo: Roca, 2001.

MORGAN, Gareth, 1943 - **Imagens da organização: edição executiva**/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO / **Introdução Ao Turismo** – Direção e redação Amparo Sancho; traduzido por Dolores Martin Rodriguez Corner – São Paulo; Roca, 2001.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. Saraiva, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Atlas, 1985. Rio de Janeiro: Campus.

ROBBINS, Stephen P. **Administración**. Pearson educación, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**; tradução Ailton Bomfim Brandao; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. E. Blucher, 1975.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, 2017 **Panorama das Agências de Viagens e Operadores Turísticos no Brasil**

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2016.

SOARES SILVA, Anderson; PIMENTEL DUARTE DA FONSECA, Ana Carolina. A Cultura Organizacional como Mecanismo de Controle: o caso da adoção do contrato de gestão na Marinha do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 3, 2007. Sociologia e Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



Soutes, Dione Olesczuk **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras** / Dione Olesczuk Soutes.– São Paulo, 2006.116 p.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Universidade de São Paulo, 1985.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias**. Aleph, 2001.

VANNI, Laurent. **Coocorrências específicas e representações gráficas: o "novo" tema do programa Hyperbase**. Texto Digital, v. 13, n. 1, p. 31-46, 2017.

Yin Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

YIN, Robert K. – **Estudo de caso: planejamento e métodos**/ Robert K. Yin; tradução Ana Thorell; revisão técnica Claudio Damacena. -. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010